

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**PUOLUSTUSVOIMIEN ORGANISAATIOKULTTUURIN VAIKUTUS-  
TEKIJÖITÄ MUUTOSJOHTAMISEEN**

Kandidaatintutkielma  
Kadetti  
Jani Heiska  
Kadettikurssi 96  
Rajavartiolinja  
Huhtikuu 2012

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 96	Opintosuunta Rajavartiolinja
Tekijä Kadetti Jani Heiska	
Opinnäytetyön nimi <b>Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin vaikutustekijöitä muutosjohtamiseen</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2012	<b>Tekstisivuja 26</b>

### TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää puolustusvoimien rauhan ajan organisaatiokulttuurin vaikutuksia muutosjohtamiseen. Tutkimukseen pyrittiin löytämään vastaus seuraavan tutkimuskysymyksen avulla:

Mitkä ovat muutosjohtamista edistäviä ja haittaavia tekijöitä puolustusvoimien rauhan ajan organisaatiokulttuurissa?

Lisäksi apuna käytettiin alakysymyksiä:

- Mitä muutosjohtaminen tarkoittaa?
- Mitä tarkoittaa organisaatiokulttuuri ja millainen on puolustusvoimien rauhan ajan organisaatiokulttuuri?

Tutkimuksen tärkeimpinä lähteinä ovat Edgar Scheinin tutkimus organisaatiokulttuurista ja johtamisesta, Pekka Varjosen tutkimus puolustusvoimien organisaatiokulttuurista ja Antti Hellströmin kehittämä malli muutosjohtamisesta. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty Jukka Kiurun, Lea Ahoniemen ja Peter Druckerin ajatuksia ja teorioita johtamisesta.

Tutkimusmenetelmänä on kuvaileva kirjallisuusanalyysi, joka rakentuu pääosin edellä mainituista teoksista. Tutkimus perustuu muiden aikaisempiin tutkimuksiin, eikä tutkimusta varten ole itse tehty empiiristä tutkimusta.

Organisaatiokulttuurissa keskitytään Scheinin mallin mukaisiin perusoletuksiin, jota täydennetään johtamiskulttuurilla. Puolustusvoimien rauhan ajan organisaatiokulttuurin lähteenä käytetään Varjosen tutkimuksen tuloksia. Organisaatiokulttuurin vaikutuksia muutosjohtamiseen tutkitaan Hellströmin muutosjohtamisen mallin kautta.

Tutkimuksessa käsitellään koko puolustusvoimien rauhan ajan organisaatiokulttuuria, vaikka se ei olekaan välttämättä täysin yhtenäinen. Esimerkiksi eri puolustushaarojen organisaatiokulttuureissa on eroavaisuuksia.

Tutkimuksessa havaittiin merkittävimmiä muutosjohtamista edistäviksi puolustusvoimien organisaatiokulttuurin tekijöiksi henkilöstön itsensä kehittämisen halu, positiivinen minäkuva ja hyvä suhteutuminen työtehtäviin. Merkittävimpinä haittaavina tekijöinä havaittiin organisaation päätöksenteko, ihmisten johtajuus, organisaatiossa vallitseva yleinen kiireisyys sekä virheen pelko.

### AVAINSANAT

Muutosjohtaminen, organisaatiokulttuuri, perusoletukset, johtamiskulttuuri

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1	TUTKIMUSONGELMA, TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS SEKÄ RAJAUS .....	2
1.2	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	3
1.3	TUTKIMUKSEN TARVE JA AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET .....	4
1.4	TÄRKEIMPIÄ KÄSITTEITÄ .....	5
<b>2</b>	<b>JOHTAMISEN MONIULOTTEISUUS JA MUUTOSJOHTAMINEN</b>	<b>6</b>
2.1	JOHTAMISEN MONIULOTTEISUUS .....	6
2.2	JOHTAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....	7
2.3	MUUTOSJOHTAMINEN.....	8
<b>3</b>	<b>ORGANISAATIOKULTTUURI JA PUOLUSTUSVOIMAT.....</b>	<b>11</b>
3.1	ORGANISAATIOKULTTUURI .....	11
3.1.1	Organisaatiokulttuurin tasot .....	12
3.1.2	Toimintaa ohjaavat perusolelut .....	15
3.2	PUOLUSTUSVOIMIEN RAUHAN AJAN ORGANISAATIOKULTTUURIN PERUSOLETUKSET JA JOHTAMISKULTTUURI .....	16
3.3	PUOLUSTUSVOIMIEN ORGANISAATIOKULTTUURIN YHTENÄISYYS.....	19
<b>4</b>	<b>ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOSJOHTAMISEEN VAIKUTTAVAI TEKIJÖITÄ .....</b>	<b>21</b>
4.1	SUUNNITTELUVAIHE .....	21
4.2	TOTEUTUSVAIHE .....	22
4.3	YHTEENVETO .....	24
<b>5</b>	<b>POHDINTA .....</b>	<b>25</b>

## LÄHTEET

# **PUOLUSTUSVOIMIEN ORGANISAATIOKULTTUURIN VAIKUTUSTEKIJÖITÄ MUUTOSJOHTAMISEEN**

## **1 JOHDANTO**

Puolustusvoimilla on lähivuosina edessään yksi suurimmista sotien jälkeisistä johtamishaasteistaan. Puolustusvoimien on sopeuduttava toimintaympäristön muutokseen ja vaihtoehdot näytävät etukäteen katsottuna huonoilta. Päätöksenteostakaan ei tule helppoa, sillä se tapahtuu yhteiskunnan suurennuslasin alla. (Nissinen 2011, 14)

Muutokset ovat organisaatiolle pakollisia, työtä vaativia prosesseja. Muutoksia ei voi hallita, mutta niitä voi ennakoida ja niiden edellä voi olla. Muutosten aikaansaamiseksi organisaation on noudatettava tiettyjä toimintaperiaatteita, jotka tukevat muutoksien syntymistä ja läpivientiä. 2000-luvulla muutosten väistämättömyys on jo yleisesti hyväksytty, mutta muutosvastarintaa esiintyy nykyäänkin. (Drucker 2000, 89)

Muutoksen johtamisessa erityisen tärkeän roolin saa organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri luo oikeastaan toimintaympäristön, missä muutosprosessi on tapahtuu. (Ahoniemi 2009, 110–111) Organisaatiokulttuurissa on siis muutoksen johtamiselle johtamista edistäviä ja haittaavia tekijöitä. Nämä tekijät johtajan on pyrittävä omassa toiminnassaan ottamaan huomioon varmistaakseen parhaan mahdollisen lopputuloksen. (Kiuru 2009, 16–18)

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään puolustusvoimien rauhan ajan organisaatiokulttuurin johtamista edistäviä ja haittaavia tekijöitä muutosjohtamisen kannalta. Vaikka puolustusvoimilla ei olekaan täysin yhtä yhdenmuotoista organisaatiokulttuuria, niin kuitenkin tietyt erityispiirteet ovat yhteneväisiä, käsitellään sitten mitä puolustushaaraa tahansa. Tutkimuksessa on keskitytty puolustusvoimien organisaatiokulttuurin perusoletuksiin ja johtamiskulttuuriin, jotta organisaatiokulttuurin vaikutusta saataisiin analysoida kulttuurin syvimmiltä tasoilta.

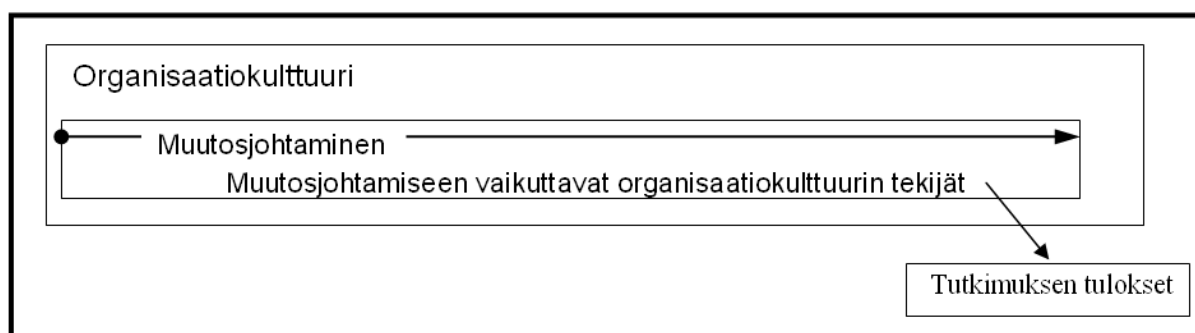
## 1.1 Tutkimusongelma, tutkimuksen viitekehys sekä raja

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten puolustusvoimien rauhan ajan organisaatiokulttuuri vaikuttaa muutosjohtamiseen. Tutkimusongelmaan pyrin löytämään vastauksen seuraavalla kysymyksellä:

Mitkä ovat muutosjohtamista edistäviä ja haittaavia tekijöitä puolustusvoimien rauhan ajan organisaatiokulttuurissa?

Lisäksi käytän apuna seuraavia alakysymyksiä:

- a. Mitä muutosjohtaminen tarkoittaa?
- b. Mitä tarkoittaa organisaatiokulttuuri ja millainen on puolustusvoimien rauhan ajan organisaatiokulttuuri?



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

Viitekehyskuvassa muutosjohtamista kuvaa nuoli, joka kulkee organisaatiokulttuurin sisällä. Organisaatiokulttuuria voidaan pitää muutosjohtamisen viitekehysenä, jonka sisällä muutos tapahtuu (Ahoniemi 2009, 111). Osa organisaatiokulttuurista vaikuttaa muutosjohtamiseen joko sitä edistävästi tai haittaavasti. Näistä muutosjohtamiseen vaikuttavista tekijöistä muodostuu tutkimuksen tulokset.

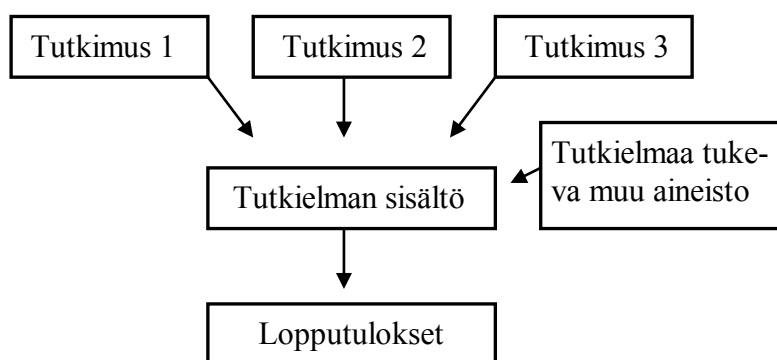
Tutkimuksessa käsitellään Suomen puolustusvoimien organisaatiokulttuuria rauhan ajan organisaatiossa. Organisaatiokulttuurissa on keskitytty puolustusvoimien kulttuuria ohjaaviin perusoletuksiin ja johtamiskulttuuriin, jotka ovat peräisin Pekka Varjosen tutkimuksesta *Sotilasorganisaation kulttuuri*. Tutkimuksen kohteena on puolustusvoimien henkilökunta, kuten myös Varjosen tutkimuksessa on ollut. Henkilökuntaan kuuluvat tässä tapauksessa kaikki puolustusvoimissa palvelevat työntekijät siviilistä upseeriin.

Organisaatiokulttuurin perusoletukset on otettu kuvaamaan puolustusvoimien organisaatiokulttuuria, koska ne Edgar Scheinin (1987, 35–38) mukaan kuvaavat organisaatiokulttuurin syvintä tasoa. Perusoletuksia on tukemassa puolustusvoimien johtamiskulttuuri. Johtamiskulttuuri on hyvin tärkeä osa organisaatiokulttuuria ja voidaan myös ajatella kuuluvaksi yhdeksi organisaation toiminnan perusoletukseksi (Nissinen 2004, 55).

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä on käytetty kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa analysoidaan aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia sekä muita lähteitä ja pyritään muodostamaan niiden avulla uutta tietoa (Salminen 2011, 6-8). Tutkimus on siis teoreettinen tutkimus ja sitä varten on luettu aiempia aihetta koskevia tutkimuksia ja niiden kautta on päädytty lopputuloksiin. Tutkimus on toisen asteen tutkimusta, koska se perustuu aikaisempiin aihepiiriä koskeviin tutkimuksiin, eikä siihen ole tehty omaa empiiristä tutkimusta.

Luetuista aiemmista tutkimuksista on pyritty löytämään aihetta koskevat aineistot ja niitä yhdistelemällä on päädytty tutkimuksen tuloksiin. Tutkitun tiedon tueksi on otettu myös eri henkilöiden lausuntoja aiheeseen liittyen esimerkiksi Kalpa -lehden haastatteluista. Tutkittava tieto pohjautuu kuitenkin aiempiin tutkimuksiin ja eri lausunnot pyrkivät vain tukemaan niitä. Tutkimusmenetelmää voidaan havainnollistaa tutkimuksen tekijän tekemällä kuvalla 2.



Kuva 2. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen toteutus

### 1.3 Tutkimuksen tarve ja aikaisemmat tutkimukset

Tutkimuksen aihe on organisaatioille tärkeä, sillä organisaatio joka ei kykene muuttumaan ei voi säilyä hengissä (Drucker 2000, 89). Tästä syystä puolustusvoimia tuskin lakkautetaan, mutta vaikutus näkyy myös siellä. Puolustusvoimien on kyettävä tietyllä panostuksella tuottamaan päämääräksi asetettu lopputulema eli puolustusvalmiuden tavoitetilä (Ahoniemi 2009, 110). Puolustusbudjetin pienentyessä ja sotamateriaalin kallistuessa tämä tulee olemaan tulevaisuudessa entistä haastavampaa.

Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria on tutkittu monessa tutkimuksessa. Tällaisia tutkimuksia ovat esimerkiksi Teemu Hokkasen tutkimus *Organisaatiokulttuuri puolustusvoimissa – maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa*, tai Pekka Varjosen tutkimus *Sotilasorganisaation kulttuuri*. Kuitenkaan näissä puolustusvoimien organisaatiokulttuuria pääasiallisesti tutkivissa tutkimuksissa ei ole käsitelty muutosjohtamista.

Muutosjohtamista puolustusvoimissa ovat tutkineet esimerkiksi Mika Sepling tutkimuksessaan *Organisaation muutoksen markkinointi puolustusvoimissa* sekä Jaakko Vuorensola tutkimuksessaan *Prosessijohtaminen Uudenmaan prikaatin organisaatiomuutoksessa*. Kuitenkin yhteistä muutosjohtamista käsitteleville tutkimuksille on niiden keskittyminen itse muutosjohtamiseen, eikä niissä painopisteenä ole organisaatiokulttuurin vaikutus muutosjohtamisessa.

On olemassa myös muutamia nimeomaan muutosjohtamista ja organisaatiokulttuuria käsitteleviä tutkimuksia, mutta niiden näkökulma on hieman erilainen kuin tässä tutkimuksessa. Ari Hugg on tutkinut yksikön päällikköä perusyksikön organisaatiokulttuurin muutoksen johtajana. Huggin tutkimuksessa keskitytään kuitenkin päällikköön muutoksen johtajana, eikä puolustusvoimien organisaatiokulttuurin vaikutuksiin muutosjohtamisessa. Aihepiiriä koskevia tutkimuksia puolustusvoimissa siis kyllä on, mutta niiden näkökulma aiheeseen on hieman erilainen.

Tälle tutkimukselle tärkeimpiä aikaisempia tutkimuksia ovat Edgar Scheinin tutkimus organisaatiokulttuurista, Pekka Varjosen tutkimus puolustusvoimien organisaatiokulttuurista ja John Kotterin malliin pohjautuva Antti Hellströmin osajaottelu muutosjohtamisesta. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty Jukka Kiurun ja Lea Ahoniemen ajatuksia teoksesta *Johdatus johtamiseen*, sekä Peter Druckerin ajatuksia muutosjohtamisesta.

## 1.4 Tärkeimpiä käsitteitä

**Organisaatiolla** tarkoitetaan sosiaalista yksikköä, joka on rakennettu ja jota jatkuvasti jälleen rakennetaan erityyppisiin päämäärien saavuttamiseksi (Etzioni 1973, 9).

**Kulttuuri.** ”Kulttuuri on perusolehtusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdyntymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.” (Schein 1987, 26)

**Toimintaympäristö** on fyysinen ja henkis-kulttuurillinen ympäristö, jossa toiminta tapahtuu. Se on jatkuvasti muuttuva ja ihmiset ovat vain osa sitä. Johtajan kannalta toimintaympäristö on siis avaruus, jossa johtaminen tapahtuu. (Nissinen 2004, 53–54)

**Johtamiskulttuuri** sisältää organisointiin, johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä ihmisten kulttuuriarvostuksia (Varjonen 2000, 146).



## 2

## JOHTAMISEN MONIULOTTEISUUS JA MUUTOSJOHTAMINEN

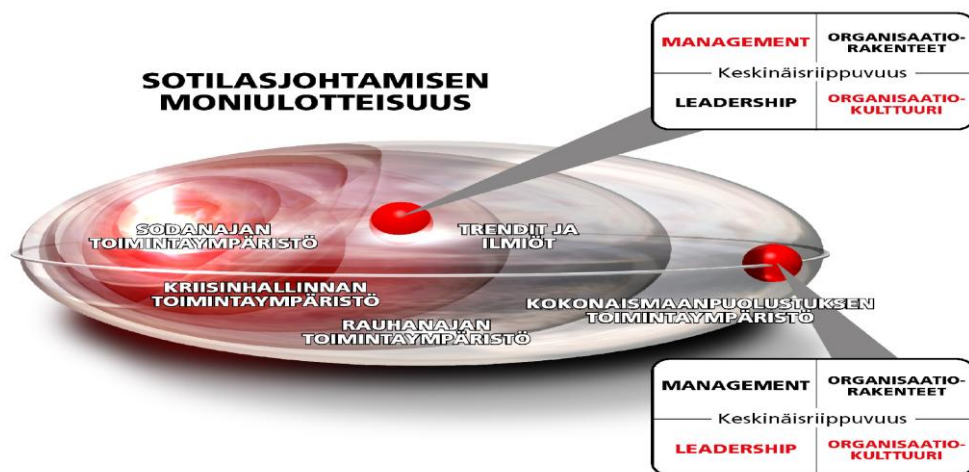
## 2.1

### Johtamisen moniulotteisuus

Johtaminen voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat management, leadership, organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri. Osa-alueet ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa ja johdettaessa nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa. Management käsittelee asioiden johtamista ja leadership ihmisten johtamista. Organisaatorakenne käsitteellistää organisaation mallia tai systeemiä, kun taas organisaatiokulttuuri voidaan nähdä paremminkin sosiaalisena verkostona. Osa-alueet voidaan myös jakaa lisäksi niin sanottuun kovaan (management ja organisaatorakenne) ja pehmeään (leadership ja organisaatiokulttuuri) johtamisalueeseen. (Huhtinen 2006, 45–47)

Johtamisen osa-alueita voidaan tarkastella erilaisissa sotilasorganisaatiolle tyypillisissä toimintaympäristöissä. Keskeisiä sotilasorganisaation toimintaympäristöjä ovat sodan, rauhan kriisinhallinnan ja viranomaisyhteistyön (kokonaismaanpuolustuksen) toimintaympäristöt. (Huhtinen 2006, 45–47)

Tässä tutkimuksessa tarkastelu keskittyy puolustusvoimien rauhan ajan toimintaympäristöön. Keskeisinä johtamisen osa-alueina ovat organisaatiokulttuuri, management ja osittain leadership.

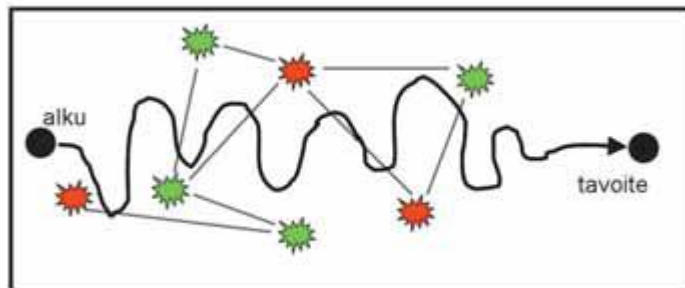


Kuva 3. Sotilasjohtamisen moniulotteisuus ja johtamisen nelikenttä (Huhtinen 2006, 45)

## 2.2 Johtamiseen vaikuttavat tekijät

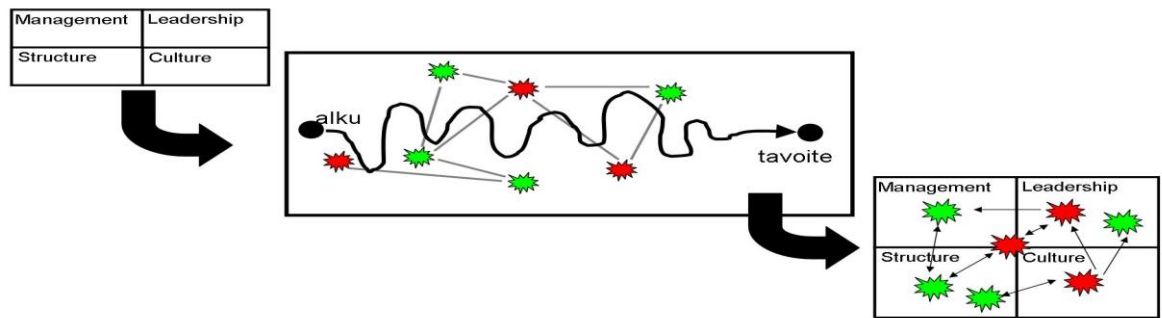
Johtamisella pyritään edistämään organisaation tietyn tavoitteen saavuttamista (Juuti 2006, 160–161). Tavoitteen saavuttamisella tarkoitetaan yleensä tietyn tehtävän suorittamista. Johtaminen ei kuitenkaan koskaan tapahdu tyhjiössä, vaan siihen vaikuttaa aina toimintaympäristö (Nissinen 2004, 53–54). Johdettava organisaatio on itsessään osa toimintaympäristöä (Nissinen 2004, 53–54). Toimintaympäristö luo johtamiselle tavoitteen saavuttamista edistäviä tekijöitä ja tavoitteen saavuttamista haittaavia tekijöitä (Kiuru 2009, 16–17).

Jukka Kiuru kuvaa johtamisen tavoitteen saavuttamisen edistäviä ja haittaavia tekijöitä kuvassa 4. Kuvan vasemmassa reunassa on johtamisen lähtöpiste, esimerkiksi esimiehen käsky. Nuoli alku- ja tavoitepisteen välissä kuvaa johtamista. Matkalla alusta tavoitteeseen on vihreitä ja punaisia merkkejä, jotka kuvaavat johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Vihreät ovat edistäviä tekijöitä ja punaiset haittaavia tekijöitä. Viivat merkkien välillä kuvaavat johtamiseen vaikuttavien tekijöiden yhteyttä toisiinsa. Kuvan ulkoreunat kuvaavat toimintaympäristöä, jossa johtaminen tapahtuu. (Kiuru 2009, 16–17)



Kuva 4. Tavoitteen saavuttamista edistävät ja haittaavat tekijät. (Kiuru 2009, 17)

Tavoitetta edistäviä sekä haittaavia tekijöitä esiintyy kaikissa johtamisen osa-alueissa. Kuitenkin tehtävästä ja tilanteesta riippuen johtamisen painopiste saattaa olla vain osassa osa-alueista. Jos tekijät ovat sotilaallisia, ihmisiin ja ihmisten väliseen toimintaan liittyviä, jäsentyvät ne yleensä leadership-kulttuuri-alueelle. Toisaalta jos tekijät ovat teknisiä, tehtäviin ja prosesseihin liittyviä, jäsentyvät ne yleensä management-rakenne-alueelle. (Kiuru 2009, 16–19)



Kuva 5. Tavoitteen saavuttamista edistävien ja haittaavien tekijöiden ryhmittäminen (Kiuru 2009, 18)

Muutosjohtaminen voidaan luokitella management-alueeseen kuuluvaksi (Valtanen 2008, 151). Management-alueeseen kuuluvat muutosjohtamisessa esimerkiksi suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja miehitys sekä valvonta ja ongelmanratkaisu. Kuitenkin muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70–90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10–30 prosenttisesti asioiden johtamista. Yleinen virhe onkin luulla, että muutosjohtaminen on pelkästään asioiden johtamista. (Kotter 1996, 18–19)

Tässä tutkimuksessa keskitytään puolustusvoimien rauhan ajan organisaatiokulttuurin vaikutuksiin muutosjohtamisessa. Tavoitetta edistävät ja haittaavat tekijät löytyvät organisaatiokulttuurin alta. Tällöin voidaan ajatella Kiurun mallin (kuvat 4 ja 5) mukaisesti nuolen kuvaavan muutosjohtamista. Edistävät ja haittaavat tekijät kuvaavat puolustusvoimien rauhan ajan organisaatiokulttuurin vaikutusta muutosjohtamiseen. Tällöin ulkoreunat kuvaavat organisaatiokulttuuria, jota voidaan pitää muutosjohtamisen toimintaympäristönä (Ahoniemi 2009, 111).

## 2.3 Muutosjohtaminen

Druckerin mukaan muutoksia ei voi hallita, mutta niiden edellä voi olla. Vaikka 2000-luvulla varsinaisen muutosvastarinnan aikakausi on jo ohitettu, niin ne ovat edelleen tuskallisia, riskialttiita ja paljon työtä vaativia. Drucker painottaa, että organisaation on oltava muutosten eturintamassa, tai mieluummin jopa sen edelle menestyäkseen. Samalla muutoksiin kykenemättömät organisaatiot eivät voi säilyä hengissä. (Drucker 2000, 89)

Organisaation muutoksien ydin on yksilön muutos, sillä ilman yksilön muutosta ei yhteisökään muutu (Ahoniemi 2009, 113). Muutosten aikaansaamiseksi organisaatiossa on noudatettava toimintaperiaatteita tulevaisuuden luomiseksi, muutosten etsimiseksi ja ennakoimiseksi, muu-

tosten toteuttamiseksi organisaation sisä- ja ulkopuolella, sekä muutosten ja jatkuvuuden tasapainottamiseksi (Drucker 1999, 89–90).

Muutokset voidaan jakaa eri tasoihin muutoksen syvyyden mukaan:

1. Parannus, eli pieni muutos. Kehitetään jotain toimintamenetelmää tai sen osaa, mutta parannus ei vaikuta merkittävästi organisaatioon.
2. Uudistus, eli keskisuuri muutos. Vanha toimintamalli korvataan kokonaan uudella. Uudistus on keino reagoida toimintaympäristön merkittäviin muutoksiin.
3. Muodonmuutos, eli suuri muutos. Radikaalimuutos, jossa siirrytään täysin uuteen toimintastrategiaan tai ajattelumalliin. (Ahoniemi 2009, 111–112).

Monet eri tutkijat ovat jaotelleet muutosten johtamisen erilaisiksi osiksi tai portaiksi. Näistä tunnetuin lienee John Kotterin kahdeksan askelta:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestittäminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisen varmentaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin (Kotter 1996, 18)

Tämän Kotterin kahdeksan askeleen mukaan Antti Hellström (2007, 15) on tehnyt oman mallinsa muutoksen vaiheista.

1. **Tiedostaminen.** Muutostarve tai sen mahdollisuus tiedostetaan. Tavoitteena on varmistaa kaikkien vaikutusvaltaisten henkilöiden yhteinen mielipide muutoksen tarpeellisuudesta.
2. **Visiointi.** Tunnistetaan keskeiset muutokseen vaikuttavat tekijät, luodaan yhteinen käsitys muutoksesta ja strategia sen toteuttamisesta.
3. **Energisointi.** Muutokseen osallistuvia ihmisiä autetaan ymmärtämään muutoksen tarve ja mahdollisuudet. Johtamisen rooli korostuu, jotta muutos saadaan ”myytyä”.
4. **Testaus.** Mahdollisuuksien mukaan pilotointi pienemmässä mittakaavassa. Tarvittaessa muutosta voidaan korjata ja kehittää.

5. **Maastouttaminen.** Muutos jalkautetaan koko tavoite organisaatiolle. Tässä vaiheessa suunnitelmat kohtaavat todellisuuden.
6. **Juurruttaminen.** Aikaansaatu muutos iskostetaan organisaatioon. On tärkeää varmistaa, ettei vanhoihin malleihin palata takaisin. Vanhasta mallista on kokonaisuudessaan luovuttava, kun uusi on opittu.
7. **Uudistaminen.** Muutosprosessia analysoidaan ja kehitetään seuraavia hankkeita varten. (Hellström 2007, 15–23)

Tässä tutkimuksessa käytetään edellä esitettyä Hellströmin mallia, mutta se on jaettu kahteen kokonaisuuteen. Muutosjohtamiseen vaikuttavia tekijöitä arvioidaan suunnitteluvaiheessa (tiedostaminen, visiointi ja testaus) ja toteutusvaiheessa (energisointi, maastouttaminen, juurruttaminen ja uudistaminen).

Muutosta voidaan kuvata ilmiönä, jossa tietty toimintatapa muuttuu pysyvästi. Organisaation muutoksia suunniteltaessa organisaatiokulttuuri ja sen erityispiirteet on otettava huomioon, sillä organisaation kulttuurilla on huomattava vaikutus organisaation muuttumiskykyyn. Vaikka puolustusvoimissa muutokset saadaan tehokkaasti ja yksinkertaisesti käskettyä alaisille, niin käytäntö on osoittautunut täysin erilaiseksi. Organisaatiokulttuuria voidaan ajatella muutosten viitekehyykeksi. Mitä enemmän organisaation kulttuuria tuntee ja ymmärtää, sitä helpompaa muutosten johtaminen on ja sitä vähemmän kohdataan muutosvastarintaa itse prosessin aikana. (Ahoniemi 2009, 110–111)

### 3 ORGANISAATIOKULTTUURI JA PUOLUSTUSVOIMAT

#### 3.1 Organisaatiokulttuuri

Edgar Scheinin (1987, 24) mukaan ”organisaatiokulttuuri kuvaa perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen jonkin organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemysten itsestään ja ympäristöstään ”itsestään selvällä” tavalla. Nämä oletukset ja uskomukset ovat opittu tapa reagoida ulkoisen ympäristön tuottamiin, ryhmän säilymiseen ja sen sisäiseen yhdentymiseen liittyviin ongelmiin. Tästä reagoititavasta on tullut itsestäänselvyys, koska sen avulla on voitu toistuvasti ja luotettavasti ratkaista näitä ongelmia.”

Geert Hofstede (1994, 180) määrittelee organisaatiokulttuurin kollektiiviseksi mielen tai tajunnan ohjelmoinniksi, joka erottaa yhden organisaation jäsenet toisten organisaatioiden jäsenistä. Lisäksi Silén (1994, 26–27) luonnehtii organisaatiokulttuuria ”talon tavoiksi”, yhteiseksi sosiaaliseksi tietämykseksi, turvallisuuden ja jatkuvuuden tunteen antajaksi sekä sosiaaliseksi ja normatiiviseksi liimaksi.

Jo näistä erilaisista tulkinnoista huomaa organisaatiokulttuurin käsitteellisen haastavuuden. Kaikki tarkoittavat samaa asiaa, mutta hiukan eri sanoilla ja hiukan eri tavalla. Janne Matikainen (1999, L) yhdistää ja yksinkertaistaa omassa tutkimuksessaan organisaatiokulttuurin toteutuksella, että organisaatiolla on oma kulttuuri silloin, kun sen toimintatavat ja oletukset pysyvät suhteellisen samoina, vaikka ihmiset organisaatiossa vaihtuvat.

#### **Organisaatiokulttuurin osatekijät**

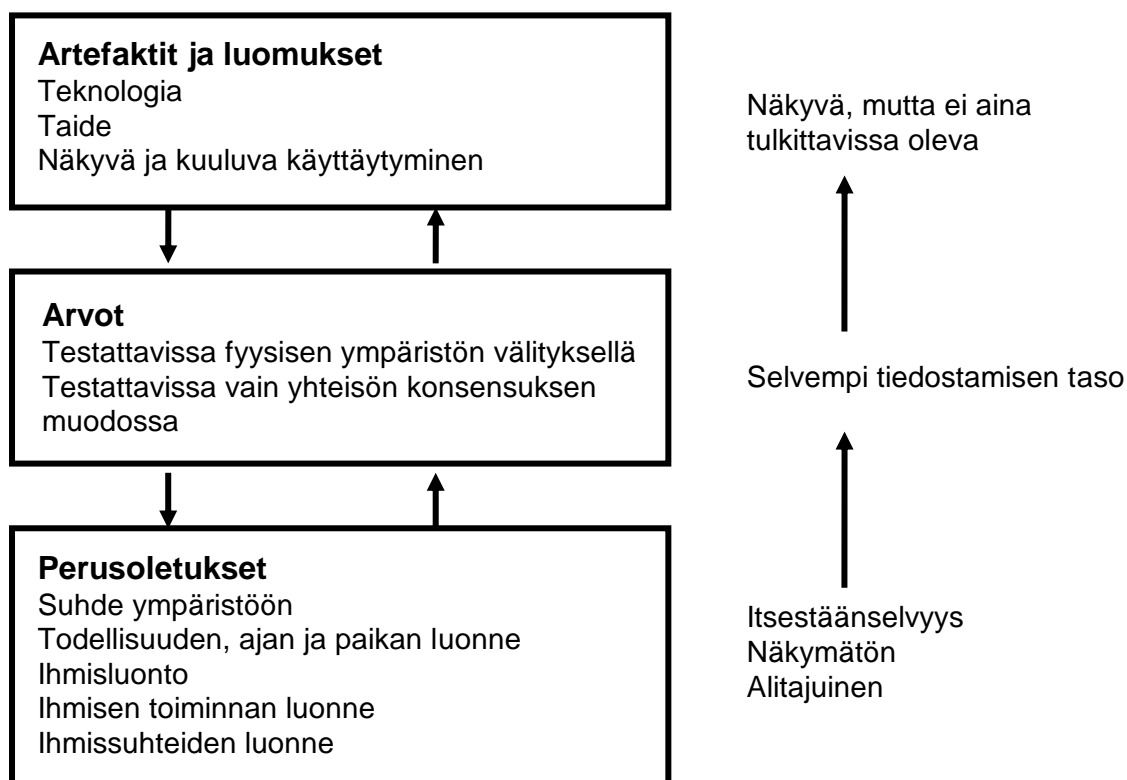
Organisaatiokulttuurin määritelmät eivät vielä kerro sitä, mitä organisaatiokulttuuri oikeastaan on. Organisaatiokulttuuria ei ole määritelty niin selkeisiin osiin, kuten esimerkiksi johtaminen on jaoteltu neljään eri osa-alueeseen. Tästäkin syystä organisaatiokulttuurin kokonaisvaltainen hahmottaminen on vaikeaa. On helppo luetella asioita ja määritellä kuuluvatko ne organisaatiokulttuuriin vai eivät, mutta niille on vaikea määritellä yläkäsitteitä siten, että organisaatiokulttuuri saataisiin määriteltyä selkeisiin osiin.

Organisaatiokulttuuria voidaan kuitenkin käsitellä jakamalla se tärkeimpiin käsitteisiin. Näin on tehnyt Matikainen tutkimuksessaan *Organisaatiokulttuuri muutoksessa*. Hän käsittelee organisaatiokulttuuria myyttien, rituaalien, seremonioiden, arvojen, symbolien, sankareiden ideologian, perusoletusten ja artefaktien kautta. Käsitteiden käytössä ongelmallista on erilaisten ja eritasoisten käsitteiden yhtäaikainen käyttö. (Matikainen 1999, M-S)

Edgar Schein on määritellyt organisaatiokulttuurin merkitykset kuuteen osaan: ihmisten välisen kanssakäymisen säännönmukaisuudet, toimivissa ryhmissä kehittyvät normit, hallitsevat ilmaistut arvot, toimintaa ohjaava perusfilosofia, organisaation pelisäännöt ja tunnelma tai ilmapiiri. Hän kuitenkin toteaa näiden lisäksi olevan monia muita merkityksiä, jotka kuvastavat organisaatiokulttuuria. (Schein 1987, 23–24)

### 3.1.1 Organisaatiokulttuurin tasot

Organisaatiokulttuuri voidaan myös jakaa Scheinin mallin mukaisesti kolmeen eri tasoon. Tasojen alimpana ja kaiken perustana ovat perusoletukset. Perusoletukset ovat ”sitä mitä kulttuuri todella on”. Arvot ja käyttäytymistavat ovat kulttuurin perusoletusten ilmentymiä. Kulttuurin tasot on hyvä pitää erillään käsitteellisen epäselvyyden välttämiseksi. (Schein 1987, 32–38)



Kuva 6. Scheinin kulttuurin tasot (1987, 32)

### **Artefaktit ja luomukset**

Kaikista näkyvimpänä kulttuurin tasona ovat artefaktit ja luomukset. Ne ovat ihmisen aikaansaannoksia, ja näkyvät ihmisten päivittäisessä kanssakäymisessä. Ne muodostuvat ihmisen rakentamasta fyysisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä. Artefaktit ovat helposti lähestyttäviä, mutta niiden syvempää merkitystä on vaikea tutkia. Tälle tasolle kuuluvat esimerkiksi puhuttu ja kirjoitettu kieli, ryhmän kesken saavutetut työn tulokset ja ryhmän jäsenten käyttäytyminen. (Schein 1987, 32–33)

### **Arvot**

Artefakteja ja luomuksia hieman syvemmällä vaikuttavat arvot. Kaikenlaisen kulttuurillisen oppimisen voidaan ajatella tapahtuvan jonkun henkilön arvojen pohjalta. Tällaiset arvot ilmoittavat, miten asiat ”tulisi olla”, vastakohtana sille miten ne ovat. Kun ryhmä kohtaa haasteen tai tehtävän ensimmäistä kertaa ja sillä ei ole vielä siihen vastaavaa toimintatapaa, jollakulla on omat käsityksensä todellisuuden luonteesta ja siihen suhtautumisesta. Hän saattaa ehdottaa haasteeseen ratkaisua omien käsityksiensä pohjalta. Kyseinen henkilö voi pitää ratkaisuaan tosiasioihin perustuvana uskomuksena tai periaatteena, mutta ryhmä ei voi olla asiasta yhtä vakuuttunut ennen kuin se on onnistuen ratkaissut ryhmän ongelmia. (Schein 1987, 33–34)

Edellä kuvatussa tilanteessa johtajan tai toimintatavan ehdottajan ratkaisu perustuu henkilön omaan uskomukseen asian ratkaisusta. Uskomus puolestaan pohjautuu henkilön arvoihin, jotka ovat uskomuksen takana. Jos ehdotettu ratkaisu on toimiva ja ryhmä yhdessä pystyy havaitsemaan onnistumisen, arvo voi kokea vähitellen kognitiivisen muodonmuutoksen muuttuen uskomukseksi ja vielä eteenpäin oletukseksi. Arvotkin voidaan tarvittaessa jakaa kolmeen eri tasoon; arvoihin, uskomuksiin ja oletuksiin. Arvot ovat pohjimmaisena ja niiden pohjalta muodostetaan ensin uskomuksia ja sitten oletuksia. Kun arvot ovat muuttuneet itsestäänselvyyksiksi, niistä tulee uskomuksia ja oletuksia ja ne muuttuvat tiedostamattomiksi, kuten alitajuisiksi ja automaattiseksi muodostuneet tavat. (Schein 1987, 33–34)

Monilla arvoilla on moraalinen ja normeja luova tehtävä ohjatessaan ryhmää käsittelemään tiettyjä tilanteita, ja tästä syystä ne ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja. Arvoilla pyritään myös luomaan erilaisia ideologioita tai organisaation filosofioita. Arvoja tutkittaessa syntyy monesti käsitys organisaatiokulttuurin ymmärtämisestä, mutta monet asiat jäävät kuitenkin vaille syvällisempää selitystä. Syvällisempi selitys löytyy vasta kun pystytään ymmärtämään arvoihin vaikuttavat perusoletukset. (Schein 1987, 34–35)



## Perusolelutukset

Kun jonkin ongelman ratkaisu osoittautuu jatkuvasti toimivaksi, tulee siitä itsestäänselvyys. Perusolelutukset ovat muuttuneet niin pitkälle itsestäänselvyyksiksi, että organisaation kulttuurin sisällä on vain vähän vaihtelua. Jos ryhmä on vahvasti yhteisen perusolelutuksen takana, pitävät sen jäsenet muiden perusolelutusten pohjalta tapahtuvaa käyttäytymistä täysin käsittämättömänä. Perusolelutukset ovat siis käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, jotka kertovat organisaation jäsenille, miten tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. (Schein 1987, 35–36)

Hyvänä esimerkkinä perusolelutuksista toimii Douglas McGregorin (2003, 7–12) X ja Y -teoriamalli. Mallissa X on perusolelutuksena, että ihmiset ovat pohjimmiltaan laiskoja eivätkä tee mitään vapaaehtoisesti. Mallin Y perusolelutuksena taas on, että ihmiset ovat motivoituneita ja oma-aloitteisia. Jos ihmisen tai organisaation perusolelutuksena on malli X, niin vastakkainen malli tuntuu käsittämättömältä ajatukselta. Sama toimii myös toisinpäin. Organisaation sisällä perusolelutukset aiheuttavatkin haasteita, jos ihmisillä on erilaisia perusolelutuksia (Schein 1987, 35–38). Tämä korostuu varsinkin uusissa työntekijöissä. Yleensä kuitenkin ajan kuluessa uudetkin työntekijät omaksuvat organisaation perusolelutukset ja alkavat toimia niiden pohjalta. Tällainen tapahtuu esimerkiksi varusmiespalveluksen aloittaneessa varusmieheessä. Hänen käyttäytymisensä perustana on aikaisemmin siviilissä opitut asiat, jotka kuitenkin muuttuvat varusmiespalveluksen aikana. Vaikka varusmiehet tulevatkin yksiköihin eri puolilta Suomea, niin palveluksen lopulla kaikki noudattavat tietyiltä osin samanlaisia perusolelutuksia, jotka on opittu palveluksen aikana. Monet armeijassa opitut perusolelutukset jäävät vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen vielä varusmiespalveluksen jälkeenkin, sillä tekeehän armeija yleisen sanonnan mukaan aina ”pojista miehiä”. Tällaisia varusmiespalveluksen aikana opittuja perusolelutuksia voivat olla esimerkiksi aikamääreissä pysyminen tai itsestä ja materiaalista huolehtiminen.

Perusolelutusten huomaaminen ja ymmärtäminen on henkilölle itselleen vaikeaa, sillä hän pitää asioita itsestäänselvyyksinä eikä siten itse huomaa niiden olemassaoloa. Kuitenkin ulkopuolinen tutkija tai organisaatiokulttuuriin koulutus voi edesauttaa perusolelutusten ymmärtämistä. Jos pystymme ymmärtämään perusolelutuksia, pystymme myös ymmärtämään organisaatiokulttuurin syvintä ydintä. (Schein 1987, 37–38)

### 3.1.2 Toimintaa ohjaavat perusoletukset

Schein (1987, 99–120) antaa kirjassaan viisi eri perusoletusta, jonka mukaan kulttuurimallit muotoutuvat. Huomioitavaa on, että perusoletukset ovat yhteydessä toisiinsa, eivätkä yksistään välttämättä kerro koko totuutta. Schein on valinnut nämä viisi perusoletusta, koska hän näkee ne erityisen tarpeellisiksi, jotta voi ymmärtää organisaatioiden kulttuuria. Nämä viisi toimivat pohjana, joidenka kautta kulttuurimallit syntyvät ja muotoutuvat (Schein 1987, 99–100). Pekka Varjonen on tutkimuksessaan *Sotilasorganisaation kulttuuri* käyttänyt näitä viittä eri perusoletusta apunaan, kun hän on määritellyt puolustusvoimien organisaatiokulttuuria. Näiden viiden perusoletuksen ja Varjosen tekemän tutkimuksen varaan tämäkin tutkimus on rakennettu. Nämä perusoletukset ovat:

#### 1. Ihmiskunnan suhde luontoon

Pitävätkö organisaation avainjäsenet organisaation suhdetta muihin organisaatioihin hallitsevana, alisteisena, sopusoinnussa olevana vai minkälaisena? Tämä perusoletus siis kertoo pystyykö kyseinen organisaatio hallitsemaan itseään ja/tai muita, vai hallitsevatko muut sitä. (Schein 1987, 100–102).

#### 2. Todellisuuden ja totuuden luonne

Kielelliset ja käyttäytymissäännöt, jotka määrittelevät mikä on todellista ja mikä ei. Vaikuttaa merkittävästi organisaation päätöksentekoon. On jaettavissa ulkoiseen fyysiseen todellisuuteen (esimerkiksi asiat, jotka ovat määriteltävä puolueettomien tieteelliset testit), sosiaaliseen todellisuuteen (asiat, joita ryhmän jäsenet pitävät konsensusta vaativina, ei ulkoisesti testattavina) ja yksilölliseen todellisuuteen (asiat, jotka yksilö on oppinut ja joilla on kyseiselle henkilölle itselleen ehdottoman totuuden luonne). Sisältävät myös käsitykset ajasta (monokroninen vai polykroninen aikakäsitys) ja tilasta (fyysinen ja sosiaalinen tila, esimerkiksi ihmisen henkilökohtainen etäisyys). (Schein 1987, 100 ja 102–111)

#### 3. Ihmislunnon luonne

Kuvaa yksinkertaistettuna millainen ihminen on. Esimerkiksi onko ihminen McGregoryn X- vai Y – mallin kaltainen tai noudattaako ihminen Maslowin tarvehierarkiamallia. (Schein 1987, 100 ja 112–114)

#### 4. Ihmisen toiminnan luonne

Mikä ihmisen tekemä on ”oikein” yllä olevien perusoletusten valossa? Pitääkö olla esimerkiksi aktiivinen, passiivinen, itseään kehittävä vai kohtaloon uskova. (Schein 1987, 100 ja 114–116)

#### 5. Ihmisten välisten suhteiden luonne

Mitä pidetään ”oikeana” tapana ihmisten välisissä suhteissa? Onko elämä esimerkiksi yhteistyötä vai kilpailua. Perustuuko valta-asema sukupolveen, lakeihin, karismaan vai mihin? (Schein 1987, 100 ja 116–121)

Kulttuuria käsitellään puolustusvoimien rauhan ajan perusoletusten kautta. Perusoletuksista etsitään erityispiirteitä, jotka vaikuttavat muutosjohtamiseen edistävinä tai haittaavina tekijöinä. Edellä esitettyjen Scheinin perusoletusten lisäksi puolustusvoimien organisaatiokulttuurista käsitellään johtamiskulttuuria. Johtamiskulttuuria on hyvin tärkeä osa organisaatiokulttuuria ja esimerkiksi organisaation johtamiskulttuurin ihmiskäsitystä voidaan ajatella perusoletuksena (Nissinen 2004, 55). Johtamiskulttuurin merkitys korostuu, kun organisaatiokulttuuria tutkitaan nimenomaan johtamisen kannalta.

### 3.2 Puolustusvoimien rauhan ajan organisaatiokulttuurin perusoletukset ja johtamiskulttuuri

Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria tutkiessaan Pekka Varjonen (2000) teki kyselyn, jonka kohteiksi hän otti yhden puolustusvoimien sotilasläänin esikunnan ja yhden joukko-osaston. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää Scheinin organisaatiokulttuurimallin tärkeimmät perusoletukset, eli ihmiskunnan suhde luontoon, todellisuuden ja totuuden luonne, ihmisluonnon luonne, ihmisen toiminnan luonne ja ihmisten välisten suhteiden luonne. Perusoletusten lisäksi Varjonen on käsitellyt yhtenä suurena kokonaisuutena puolustusvoimien johtamiskulttuuria. Tutkimuksessa todettiin puolustusvoimien organisaatiokulttuurin perusoletuksista ja johtamiskulttuurista tiivistettynä seuraavaa:

#### **Ihmiskunnan suhde luontoon / organisaation suhde ympäristöön**

Puolustusvoimissa organisaation perusidentiteetti ja rooli ympäristöön nähden on kohtalaisen selkeä. Lisäksi organisaatio mielletään erittäin merkittävänä ja tärkeänä. Samalla siitä ollaan myös huomattavan ylpeitä. Kuitenkin organisaation lyhyemmän aikavälin tavoitteisiin on vaikea sitoutua. Tähän syynä ovat epäselvät tavoitteet ja niiden suhde organisaation henkilöstön käyttöön nähden. Tavoitteet tuntuvat monesti pelkiltä julistuksilta, kun työtehtävät ovat kuitenkin

jotain muuta. Ylempi johtoporras nähdään usein tavoitteiden epäselvyyksien aiheuttajaksi. Varjonon kuitenkin kyseenalaistaa voidaanko sotilasorganisaatiossa päämääriä käyttää kulttuurin keskeisenä rakennusosana, kun ne eivät johda yksimielisiin ja toimiviin tavoitteisiin. (Varjonen 2000, 141)

### **Todellisuuden ja totuuden luonne**

Puolustusvoimien päätöksien esittelytapa, eli käskeminen, aiheuttaa huomattavasti erimielisyyksiä. Käskyssähän päätöstä ei tarvitse välttämättä perustella, vaan siinä vain esitellään toteutettavat asiat. Kuitenkin osa puolustusvoimien henkilökunnasta näkee päätöksien kunnollisen perustelun tarpeelliseksi, toiset taas näkevät käskemisen yksinkertaiseksi ja tehokkaaksi tavaksi. (Varjonen 2000, 141–142)

Päätöksenteossa puolustusvoimissa nähdään yllättävän paljon ongelmia. Päätökset tehdään monesti enemmän arvovallalla, kuin tosiasiatiedolla ja muiden osaamista sekä tietoa kyseisestä asiasta ei hyödynnetä. Asioiden ja erilaisten vaihtoehtojen vastakkainasettelua ja kilpailuttamista vältellään, joka johtaa muiden haastajavaihtoehtojen puuttumiseen ja yksipuolisiin päätöksiin. Päätöksissä alaisten toiveita ja tarpeita ei kaikkien mielestä oteta riittävästi huomioon. Päätöksiä ei myöskään valmistella riittävästi, vaan ne tuodaan puutteellisina toteutettaviksi. Keskeisinä totuuden kriteereinä toimivat perinne, käytäntö sekä toisinaan yritys ja erehdys. (Varjonen 2000, 141–142)

### **Ihmislunnon luonne**

Yksilöiden minäkäsitykset puolustusvoimissa nähdään pääosin vahvoina ja positiivisina. Lisäksi itsensä kehittäminen nähdään tärkeänä. Kuitenkin työprosessissa organisaatio näkee tärkeäksi vain lopputuloksen, ei itse työprosessia, eikä ahkeraa työntekoa lopputuloksen eteen. Puolustusvoimien kannuste- ja palkitsemisjärjestelmän ei nähdä toimivan parhaalla mahdollisella tavalla ja huomioitavaa on, että joka kymmenes ei omasta mielestään työskentele niin ahkerasti kuin kykenisi. (Varjonen 2000, 142–143)

Organisaation kehittymistä jarruttavat toisaalta jatkuvat muutokset ja toisaalta taas tarpeellisten muutosten tekemättömyys. Tekemättömyyteen syynä ovat haluttomuus ottaa riskejä, kokeilla uutta ja taipumus ajatella sekä toimia urautuneesti, eli niin sanottu ”näin on ennenkin tehty” - ajattelu. (Varjonen 2000, 142–143)

### **Ihmisen toiminnan luonne**

Puolustusvoimissa henkilöstö, ja varsinkin upseeristo, näkee työskentelyn kutsumusammattina. Nuoret sotilaat ja siviilit arvostavat uraansa ja siinä menestymistä korkealle, kun taas opistoupseerit ja vanhempi henkilöstö arvostavat enemmän perhettään kuin uraansa. Työn erilainen arvostus henkilöstön keskuudessa aiheuttaa ristiriitoja henkilöryhmien ja henkilöiden välillä. Virheen pelko on organisaatiossa yleistä. Lisäksi virheiden syiden etsimisen ja niiden korjaamisen sijasta keskitytään enemmän syyllisten etsintään. (Varjonen 2000, 143–144)

Yleinen toiminnan luonne puolustusvoimissa suuntautuu olemiseen. Työskentely nähdään hektisenä ja työajat ovat tarkkoja. Kuitenkin vaihtelevuutta työn määrässä on suuresti ja työn jakamisessa sekä painopisteiden luomisessa on ongelmia. Muutoksia ja kehitystä ei keritä tekemään ja niiden tekeminen nähdäänkin vain ”turhana rehkimisenä”. Tästä syystä erilaisiin kokemuksiin on syntynyt voimakas vastarinta. Olemiseen suuntautumisen piirteet syntyvät suurimmaksi osaksi rakenteellisista tekijöistä. (Varjonen 2000, 143–144)

### **Ihmisten välisten suhteiden luonne**

Ihmissuhteet puolustusvoimissa ovat hyvin hierarkkisia. Tämä aiheuttaa jännitteitä ihmissuhteissa yksilöiden ja eri henkilöstöryhmien välille ja sisälle. Kolmannes henkilöstöstä näkee, ettei yhteistyöstä seuraa ystävyyttä ja muiden tukemista henkilökohtaisissa asioissa ei nähdä tärkeänä. Myöskään avoimuutta ei arvosteta. Nämä seikat luovat ihmissuhteista sulkeutuneita. Tasihierarkkisuus on voimakasta ja asioiden hoitaminen hierarkkisia tasoja ylittäen tai vaakasuorassa, on vallitsevan kulttuurin vastaista. Toiveiden perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että puolustusvoimissa ollaan menossa hierarkkisista suhteista kohti yksilöllisiä, kilpailevia ja ammatillisia suhteita. Keskeisimmäksi edistysaskeleeksi ihmissuhteiden kehittämisessä nähdään palaute- ja keskustelutilaisuuksien muuttuminen avoimemmiksi ja vilpittömämmiksi. (Varjonen 2000, 144–145)

### **Johtamiskulttuuri**

Sotilasorganisaation keskeinen kulttuurin rakenneosana on johtamiskulttuuri. Johtamiskulttuuri sisältää organisointiin, johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä ihmisten kulttuuriarvostuksia. Puolustusvoimissa ihmisten johtamiseen kohdistuu kielteisiä tuntemuksia, sillä henkilöstöasioihin ei olla kovinkaan tyytyväisiä. Asioiden johtamisessa on taas vakiintunut kulttuuri, joka näkyy kriittisimmillään passiivisuutena ja virallisissa palavereissa hiljaa istumisena. (Varjonen 2000, 146–149)

Kulttuurilliset oletukset ovat tiukasti vakiintuneita, joita edustavat johtajuutta säätelevät viralliset normit ja valtahierarkia. Näiden organisaation pintarakenteen ominaisuuksilla on siis perusta kulttuurin syvimmillä tasoilla. Tästä syystä johtamisjärjestelmän muutokset aiheuttavat voimakasta vastarintaa. Perinteinen manageriaalinen ajattelu keskittyy liian paljon pelkästään havaittaviin asioihin. Tiukan tavoitteiden asettelun, käskyjen ja määräysten annon ja tulostulosten sijasta tulisi johtajien keskittyä synnyttämään organisaatioon kulttuuripohjainen itseohjautuvuus. Kulttuurimuutoksissa johtamisen painopistettä tulisi selvästi siirtää ihmisten johtamiseen. (Varjonen 2000, 146–149)

Puolustusvoimissa vaikuttaa siltä, että kulttuuria ei ole määrätietoisesti pyritty missään kohtaa muuttamaan. Sotilasjohtamista leimaakin melko voimakas kontrollointi ja organisointi. Kuitenkin monet tahot haluavat pitkäjänteistä suunnan määrittelyä, avartuvaa vuorovaikutusta ja ihmisten innostamista. (Varjonen 2000, 146–149)

### 3.3 Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin yhtenäisyys

Yleisesti tutkimukseensa liittyen Varjonen (2000, 145) toteaa, ettei puolustusvoimien organisaatiokulttuuri ole kuitenkaan niin homogeeninen, mitä tutkimuksen tuloksista voisi päätellä. Puolustusvoimissa on erilaisia alakulttuureita ja yhden esikunnan ja joukko-osaston kyselyn perusteella ei voida vetää täysin pitäviä yleistyksiä koskien koko puolustusvoimia. Tätä tukee myös esimerkiksi Teemu Hokkasen tutkimus maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurien eroista. Puolustushaarojen perusoletusten erot ovat kuvassa 7.

Kohde:	MAAV	MERIV	ILMAV
Suhde luontoon	Alistainen	Alistainen	Sopuoinnussa
Totuuden luonne	Konsensus	Auktoriteetti	Konsensus
Ihmislunto	Neutraali	Paha	Hyvä
Ihmisten toiminta	Tekeminen	Tekeminen	Tekeminen
Ihmissuhteet	Hierarkkinen	Hierarkkinen	Yhteistoiminta-hakuinen

Kuva 7. Puolustushaarojen perusoletusten erot (Hokkanen 2011, 115)

Hokkasen tutkimuksen perusoletuksia tutkiessaan huomaa ihmisten toiminnan suuntautuvan kaikissa puolustushaaroissa tekemiseen. Lisäksi huomaa, että kolmessa perusoletuksessa (ih-

missuhteet, totuuden luonne ja suhde luontoon) on kahdella puolustushaaralla samanlainen perusoletus ja yhdellä eroava. Vain ihmisluonnossa on selkeät eroavaisuudet kaikkien puolustushaarojen välillä. Voitaneen siis todeta, että vaikka puolustushaarojen organisaatiokulttuurien perusoletukset eroavat toisistaan, niin niissä on kuitenkin enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksia. Puolustushaarojen eroavaisuudet selittynevät puolustushaarojen erilaisilla tehtävillä ja toimintaympäristöllä (Hokkanen 2011, 120). Puolustushaarojen eroavaisuuksien lisäksi puolustushaarojen sisäpuolella on eroavaisuuksia, esimerkiksi merivoimien laivastolla ja rannikkoujoukoilla (Hokkanen 2011, 116). Kuitenkin kokonaisuutena jos puolustusvoimien organisaatiokulttuuria verrataan esimerkiksi johonkin ulkopuoliseen siviiliyritykseen, niin puolustusvoimien organisaatiokulttuurista jäänee hyvin yhtenäinen kuva.

Tässä tutkimuksessa käsitellään puolustusvoimien organisaatiokulttuuria yhtenä kokonaisuutena Varjosen perusoletusten ja johtamiskulttuurin kautta. Varjosen ja Hokkasen näkemyserot esimerkiksi puolustusvoimien ihmisen toiminnasta eroavat, sillä Varjosen mukaan toimintaa kuvaa oleminen, kun taas Hokkasen mukaan tekeminen. Tämä selittyy erilaisella näkökulmalla. Varjosenkin mukaan puolustusvoimissa kyllä tehdään asioita (töitä on jopa liikaa), mutta toiminnan luonne on oleminen, sillä puolustusvoimissa tyydytään vain niin sanottuun normaaliin työntekoon ja ylimääräistä työtä pyritään välttämään.

## ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOSJOHTAMISEEN VAIKUTTAVAI TEKIJÖITÄ

Tässä luvussa on käytetty tutkimuksen sivuilla 16–19 esitettyjä puolustusvoimien organisaatiokulttuurin perusoletuksia ja johtamiskulttuuria muutosjohtamisen toimintaympäristönä. Perusoletuksista ja johtamiskulttuurista on pyritty löytämään keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat muutosjohtamiseen edistävästi tai haittaavasti. Muutosjohtaminen on jaettu kahteen kokonaisuuteen, jotka ovat suunnitteluvaihe (tiedostaminen, visiointi ja testaus) ja toteutusvaihe (energisointi, maastouttaminen, juurruttaminen ja uudistaminen). Monet organisaatiokulttuurin tekijät vaikuttavat koko muutosjohtamisprosessin ajan, mutta ne ovat pyritty sijoittamaan vain toiseen vaihekokonaisuuteen niiden vaikuttavuuden määrän perusteella.

### 4.1 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa muutoksen tarve tiedostetaan, muutos visioidaan ja testataan mahdollisuuksien mukaan. Tässä vaiheessa suurin haaste johtajalle puolustusvoimien organisaatiokulttuurissa on päätöksenteon luonne. Tutkimusten mukaan parhaat tulokset saavutetaan yhteistyöllä henkilöstön kanssa (Ahoniemi 2000, 114). Kuitenkin puolustusvoimissa esiintyy paljon päätöksentekoa pelkästään arvovallalla (Varjonen 2000, 142), jossa alaisten ammattitaitoa ja tarpeita ei oteta täysin huomioon. Tämä johtaa siihen, että muutoksien visioinnissa ei tule kaikkia mahdollisuuksia esille. Tällöin myöskään visioinnin lopputuloksena syntyvä strategia, jolla muutosta lähdetään toteuttamaan, ei ole välttämättä paras mahdollinen. Lisäksi hierarkkisuus vaikeuttaa tiedonkulkua organisaation sisällä (Varjonen 2000, 144–145) ja organisaation alemmalla tasolla esiin tulevat muutostarpeet eivät välttämättä kulkeudu päättävälle henkilölle, varsinkin jos palaverissa istutaan hiljaa. Tätä kuvaa myös sotatieteiden tohtori Jarno Limnéllin haastattelu Kalpa-lehdessä. Limnéll toteaa, että puolustusvoimissa on ”parempi olla hiljaa”, vaikka kuinka olisi epäkohtia joihin haluaisi puuttua, koska hiljaa oleminen edesauttaa urakehitystä paremmin kuin organisaation kehittäminen (Kalpa 2011, 20–23).

Suunnitteluvaiheessa toisena organisaatiokulttuurin haittaavana piirteenä on työnteon kiireellisyys ja hektisyys. Drucker (2000, 106–108) käyttää kirjassaan kahden budjetin -termiä. Tällä hän tarkoittaa budjetin jakamista kahteen eri budjettiin, jokapäiväisen toiminnan budjettiin ja kehittämiseen tähtäävän toiminnan budjettiin. Näin puolustusvoimilla onkin talousbudjetin osalta, mutta samaa teoriaa voisi käyttää myös ajankäytössä. Tällä hetkellä aika kuluu jokapäiväi-



sen toiminnan ylläpitämiseen (Varjonen 2000, 143–144) ja kehittäminen jää taka-alalle. Ajan puute haittaa myös muutosprosessin testauksessa. Jatkuva kiire on luonut erilaisiin kokeiluihin voimakkaan vastarinnan ja ne nähdään vain ylimääräisenä työnä (Varjonen 2000, 143–144).

Suunnittelussa haittaavana tekijänä on riskinottamisen ja epäonnistumisen pelko, joita Varjosen (2000, 143–144) mukaan puolustusvoimissa esiintyy. Tästä syystä hyvät ja käyttökelpoiset ideat saattavat jäädä vain idean tasolle, eivätkä ikinä saavuta asioista päättäviä henkilöitä. Uutta ja erilaista ei myöskään välttämättä uskalleta kokeilla epäonnistumisen pelossa.

Muutosjohtamista edistäviä tekijöitä ovat suunnitteluvaiheessa ihmisten itsensä kehittämisen halu. Muutos organisaatiossa lähtee yksilöstä (Ahoniemi 2000, 113) ja kun yksilö haluaa kehittyä, niin organisaatioon on mahdollista syntyä kehittämiselle ja muutoksille positiivinen ilmapiiri. Itsensä kehittämisen halu ei ole avuksi pelkästään suunnitteluvaiheessa, vaan auttaa johtajaa myös toteutusvaiheen aikana. Muutoksen maastouttaminen perustuu pitkälti ihmisille opetettaviin uusiin asioihin (Ahoniemi 2009, 114) ja itseään mielellään kehittäväälle henkilölle on tavallista helpompi opettaa uusia asioita.

Drucker painottaa organisaatiolle tärkeää jatkuvuutta. Jatkuvuus ylläpitää esimerkiksi organisaation toiminnalle tärkeitä sisäisiä toimintatapoja ja ulkoisia suhteita, ihmisten pitää tietää tilanteensa ja tuntea ihmiset, joiden kanssa he tekevät töitä (Drucker 2000, 108–111). Ihmiset ja samalla organisaatio eivät voi toimia, ellei ympäristö ole ennakoitava, ymmärrettävä ja tuttu (Drucker 2000, 108–111). Puolustusvoimissa oman organisaation rooli tunnistetaan hyvin ympäristöön nähden (Varjonen 2000, 141). Lisäksi organisaatiota leimaa sotilasjohtamiselle ominainen kontrollointi (Varjonen 2000, 146–149). Nämä tekijät luovat selkeät ulkoreunat organisaation kehittymiselle ja näin myös jatkuvuudelle. Nykyään puolustusvoimien toimintaa seurataan myös ulkopuolelta suurennuslasilla (Nissinen 2011, 14), joten organisaationa puolustusvoimat ei varmasti lähde kehittymään täysin ”väärään” suuntaan.

## 4.2 Toteutusvaihe

Toteuttamisvaiheessa muutos energisoidaan, maastoutetaan ja juurrutetaan sekä muutosprosessista kerätään palaute, jonka avulla pyritään jatkotoimintoja kehittämään. Koko vaiheen kannalta yhdeksi kriittisimmäksi tekijäksi nousee henkilöstön sitouttamisen onnistuminen (Hellström 2007, 26), johon vaikuttaa suunnitteluvaiheen onnistuminen. Suunnitteluvaiheessa olleet päätöksenteon ongelmat heijastuvat suoraan energisointiin ja maastouttamiseen. Puolustusvoi-

missa esiintyy epäselviä lyhyen aikavälin tavoitteita, päätökset nähdään vajaasti valmisteltuina ja lisäksi päätös saatetaan käskää alaisille ilman tarkempia perusteluja (Varjonen 2000, 141). Tällaiset tekijät jättävät henkilöstön epätietoisuuden varaan tulevasta ja kun henkilöstöresurssien käyttöä ei välttämättä tue päätöstä (Varjonen 2000, 141), saattaa sitoutuminen esimiesten päätöksiin olla vajavaista. Huono sitoutuneisuus saattaa aiheuttaa voimakasta muutosvastarintaa (Ahoniemi 2009, 116–117).

Hyvän sitouttamisen onnistumiseen puolustusvoimissa on kuitenkin hyvät edellytykset. Henkilökunta näkee minäkäsityksensä positiivisena ja varsinkin upseerit ajattelevat työtä kutsusammattina (Varjonen 2000 142–143). Tähän kun lisätään aiemmassa vaiheessa käsitelty itsensä kehittämisen halu, niin ainekset hyvään sitoutumiseen muutosprosesseihin ovat olemassa, jos suunnitteluvaiheessa onnistutaan.

Työnteon lopputuloksen arvostaminen ja työprosessin väheksyminen puolustusvoimissa (Varjonen 2000, 142–143), saattaa muodostua haittaavaksi tekijäksi muutosjohtamiselle. Muutosjohtamisessa korostuu varsinkin juurruttamisessa jatkuva vaikuttaminen henkilöstöön, sillä alkuinnostus saattaa jossain vaiheessa hiipua ja muutos vaatii sitkeyttä (Ahoniemi 2009, 115). Jos tarkastellaan vain johonkin ajankohtaan sijoitettua lopputulosta, saattaa organisaatio alkaa lipsumaan takaisin muutosta aiempiin toimintamalleihin. Samalla juurruttamisessa korostuu myös henkilöstön palkitseminen (Ahoniemi 2009, 115), jossa nähdään puolustusvoimissa kiertuneisuutta (Varjonen 2000, 142–143).

Palautekeskusteluissa puolustusvoimissa ollaan kehittymässä (Varjonen 2000, 145) ja varmasti kymmenessä vuodessa Varjosen tutkimuksen jälkeen on kehityttykin. Tämä edistää muutosjohtamisen uudistamista ja aiheuttaa uusien muutosideoiden syntymistä jo itsessään.

Viimeisenä muutosjohtamiseen vaikuttavana tekijänä on puolustusvoimien ihmisten johtaminen. Onnistunut muutosjohtaminen vaatii 70–90 prosenttia ihmisten johtamista (Kotter 1996, 18–19). Kuitenkin painopiste puolustusvoimissa on ollut asioiden johtamisen puolella (Varjonen 2000, 146–149), joka voi haitata muutosjohtamista, sillä ilman ihmisten johtamista ja ihmisten muuttumista, ei muutos yhteisössäkään ole mahdollinen (Ahoniemi, 2009 113). Ihmisten johtamisen merkitys korostuu toteutusvaiheessa, jossa johtajan on johdettava ihmisistä koostuvan organisaationsa muutoksen läpi, ja mahdollisesti voimakaskin muutosvastarinta on kyettävä voittamaan.

### 4.3 Yhteenveto

Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin muutosjohtamista haittaaviksi tekijöiksi voidaan todeta päätöksenteko, ihmisten johtaminen ja kiire. Henkilöstön sitoutuminen nousee haittaavaksi tekijäksi vain päätöksenteon ja ihmisten johtamisen epäonnistumisen kautta. Jos päätöksenteossa onnistutaan, ei sitoutuminen nouse haittaavaksi tekijäksi. Vastaavasti hyvällä ihmisten johtamisella voidaan sitoutumista parantaa. Organisaatiossa esiintyvä kiire haittaa muutosjohtamista, mutta kiireen haittavaikutuksista on mahdollista vähentää paremmalla töiden painopisteen suunnittelulla ja töiden jakamisella. Lisäksi virheen pelko haittaa asioiden testausta ja uusien ideoiden kehitystä.

Muutosjohtamista edistäviä tekijöitä on henkilöstön asennoituminen. Ihmiskuva nähdään positiivisena, itseään halutaan kehittää ja työpaikka nähdään jopa kutsumusammattina. Jos päätöksenteossa ja ihmisten johtamisessa onnistutaan hyvin, on mahdollista päästä todella hyvään lopputulokseen. Palautekeskustelujen kehittyminen parantaa organisaationkykyä huomata virheensä ja kehittää toimintaa jatkossa.

Tutkimuksen kohteena ollut puolustusvoimien organisaatiokulttuuri on käsitteenä vaikea. Kuten tutkimuksen sivuilta 19–20 tulee esille, niin puolustusvoimien organisaatiokulttuuri ei ole yhtenäinen. Eri puolustushaaroilla on omat kulttuurinsa ja puolustushaarojen kulttuureilla omat alakulttuurinsa. Pekka Varjosen tutkimuksen *Sotilasorganisaation kulttuuri* luotettavuus kuvaamaan koko puolustusvoimia voidaan kyseenalaistaa ja näin Varjonen on itsekin tehnyt. Tästä johtuen myöskään tämä tutkimus ei luotettavasti kuvaa koko puolustusvoimia, vaan tiettyä osaa siitä. Parempi ehkä olisikin keskittyä tarkastelemaan vain yhtä joukko-osastoa, kuten esimerkiksi Jaakko Vuorensola on tehnyt tutkimuksessaan *Prosessijohtaminen Uudenmaan prikaatin organisaatiomuutoksessa*.

Tutkimuksessa haastavana tekijänä oli syventyä sekä muutosjohtamiseen että organisaatiokulttuuriin. Tästä syystä perustiedot molempiin kokonaisuuksiin tulivat toisten tutkimuksista ja varsinkin puolustusvoimien organisaatiokulttuuri rakentui käytännössä vain yhden lähteen varaan. Toisaalta mikäli puolustusvoimien organisaatiokulttuurin käsittelyyn olisi otettu enemmän lähteitä, olisi tutkimuksen laajuus saattanut kasvaa yli kandidaatin tutkimuksen tavoitteen. Lisäksi organisaatiokulttuurin tutkimuksessa pienetkin näkökulma erot saattavat olla merkittäviä ja eri tutkijoiden tutkimustulosten yhdistäminen on haasteellista. Hieman erilainen näkökulma lienee syynä esimerkiksi puolustusvoimien toiminnan luonteiden eroavaisuuksiin Varjosen ja Hokkasen tutkimuksissa.

Näistä seikoista huolimatta tutkimuskysymykseen saatiin tutkimuksessa vastaus. Tutkimus tulokset eivät tieteellisesti katsoen tuo merkittävää tietoa, mutta saattavat kuitenkin herättää ajatuksia muutosjohtamisesta puolustusvoimissa. Tutkimuksessa ei myöskään käsitelty kuin murto-osa muutosjohtamiseen vaikuttavista organisaatiokulttuurin tekijöistä. Huomioitavaa on, että vaikka muutosjohtamista haittaavia tekijöitä on enemmän kuin edistäviä, niin todellisuudessa tilanne ei ole välttämättä näin. Sotilasorganisaatiossa vain monesti annetaan hieman negatiivisempaa palautetta itsestään kuin pitäisi.

Mielenkiintoista oli huomata eri lähteiden erilaiset tulkinnat muutosjohtamisen sijoittumisesta johtamisen nelikenttään. Monissa lähteistä (esimerkiksi Valtanen 2008 tai Jami Virta, *Johtamisen laitoksen tutkimusohje*) ja todetaan muutosjohtamisen olevan osa management-aluetta, kuitenkin esimerkiksi John Kotter (1996, 23) korostaa ihmisten johtamista, eli leadeship-aluetta muutosjohtamisessa.

Ainakin tutkimuksen tekijälle itselleen tutkimus avasi organisaatiokulttuurin merkityksen aivan uudella tavalla. Mahdollisessa maisterivaiheessa olisikin mielenkiintoista jatkaa organisaatiokulttuurin tutkimista, mutta esimerkiksi rajavartiolaitoksen puolella.

## LÄHTEET

- Ahoniemi Lea, Johdatus johtamiseen – Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan, Edita Prima Oy, 2009, sivut 110–123
- Etzioni Amitai, Nykyajan organisaatiot, KK:n laakapaino, 1973
- Drucker Peter, Johtamisen haasteet, WS Bookwell Oy, 2000
- Hellström Antti, Mitkä ovat muutosjohtamisen menestystekijät? Innotiimin muutostutkimuksen raportti, 2007
- Hofstede Geert, Cultures and Organizations: Software of the mind, Profile Books Ltd, 1994
- Hokkanen Teemu, Organisaatiokulttuuri puolustusvoimissa – Maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa, 2011
- Huhtinen, Aki-Mauri, Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto, Edita Prima Oy, 2006
- Juuti Pauli, Organisaatiokäyttäytyminen, Otavan Kirjapaino Oy, 2006
- Kiuru Jukka, Johdatus johtamiseen – Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan, Edita Prima Oy, 2009
- Kotter John, Muutos vaatii johtajuutta, Oy Rastor Ab, 1996
- Limnell Jarno, Haastattelu, Kalpa 1/2011
- Matikainen Janne, Organisaatiokulttuuri muutoksessa, 1999
- McGregor Douglas, The Human Side of Enterprise. Reflections. Vol 2. Issue 1, The McGraw Hill Companies Inc. 2003
- Nissinen Vesa, Syväjohtaminen, Karisto Oy, 2004

Nissinen Vesa, Muutosjohtaminen polttopisteessä, Sotilasaikakauslehti, 10/2011

Salminen Ari, Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallinto-tieteellisiin sovelluksiin, Vaasan Yliopisto, 2011

Schein Edgar, Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Amer-yhtymä Oy, 1987

Silén Timo, Organisaatiokulttuuri ja johtaminen: Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu, Yliopistopaino, 1994

Valtanen Mikko, Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, Edita Prima Oy, 2008

Varjonen Pekka, Sotilasorganisaation kulttuuri, Oy Edita Ab, 2000